

Campus OWL

Dezember 2021

Bericht

Ein Kooperationsvorhaben empfohlen durch die:

 DIGITALE
HOCHSCHULE
NRW

INNOVATION DURCH KOOPERATION

gefördert durch:

Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen



ERGÄNZUNGS-AUFTRAG GRÜNDUNGSVORBEREITUNG "HOCHSCHUL-IT-SERVICES.NRW"



Ansprechpartner Konsortium Campus OWL

Dr. Lars Köller, Leiter S(kim), TH OWL (Konsortialführerin)

<https://www.th-owl.de/skim>

Andreas Brennecke, Stellv. Leiter IMT, Universität Paderborn

<https://imt.uni-paderborn.de>

Olaf Jacobsen, Leiter BITS, Universität Bielefeld

<https://www.uni-bielefeld.de/einrichtungen/bits>

Michael Korff, Leiter DVZ, Fachhochschule Bielefeld

<https://www.fh-bielefeld.de/dvz>

Thomas Ziesel, Leiter IT-Management, Hochschule für Musik Detmold

<https://www.hfm-detmold.de/die-hochschule/verwaltung>

Ansprechpartner:innen externe Beratung

Dr. Andreas Lang, Projektleiter

andreas.lang@ramboll.com

Katrin Studzinski, stellv. Projektleiterin

katrin.studzinski@ramboll.com

INHALT

1	Auf einen Blick: Zentrale Ergebnisse	1
2	Quintessenz aus der Machbarkeitsstudie	3
3	Ergänzungsauftrag	
3.1	Brückenschlag aus der Machbarkeitsstudie in die Gründung	5
3.2	Rechenzentrum der Zukunft	8
3.3	Schrittfolge für die Gründung des Dienstleisters	10
3.4	Strategische Projektkommunikation	19
4	Erfolgs- und Hemmfaktoren	
4.1	Lokale Perspektive	23
4.2	Landesperspektive	25
4.3	Externe Perspektive	27

Ein Kooperationsvorhaben empfohlen durch die:



INNOVATION DURCH KOOPERATION

gefördert durch:

Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen



Campus OWL

Verband der fünf staatlichen Hochschulen in Ostwestfalen-Lippe

1 Auf einen Blick

KAPITEL 2 dieses Berichts knüpft an die Machbarkeitsstudie an, zu der dieses Ergänzungsprojekt gehört, und zieht eine **Quintessenz** aus der Machbarkeitsstudie. Diese dient einerseits der Ausrichtung des Ergänzungsprojektes und andererseits als wichtige Grundlage in der strategischen Projektkommunikation.

KAPITEL 3 stellt den Kernarbeitsbereich des **Ergänzungsprojektes** und seine Ergebnisse vor.

Abschnitt 3.1 nimmt den **Brückenschlag** vor, welcher zur Verbindung der beiden Projektteile 'Machbarkeitsstudie' und 'Ergänzungsprojekt' erforderlich war. Zu diesem Zweck wurden die **Erfolgs- und Hemmfaktoren aus der Machbarkeitsstudie** nach Dringlichkeit und strategischer Bedeutung bewertet und neu systematisiert. Ferner galt es, die seitens einiger Stakeholder gestellten Anregungen, weitere **Anforderungen** und offenen Punkte für die konkrete Konzeptionsphase im Ergänzungsprojekt abschließend **vorzubereiten**.

Mit **Abschnitt 3.2**, welcher den Titel **Rechenzentrum der Zukunft** trägt, wurde eine der im Brückenschlag herausgearbeiteten Anregungen auf Grund ihrer Bedeutung und ihres Umfangs hervorgehoben. Das Zukunftsbild wird aus sechs thematischen Bausteinen geformt und jeder Baustein aus **strategischer Perspektive** und mit Blick auf die **operativen Ebenen** betrachtet.

Abschnitt 3.3 arbeitet den Gründungsprozess und seine konkreten Schritte heraus. Diese acht thematischen Arbeitsblöcke entstanden und wurden konkretisiert auf der Basis iterativer Abstimmungen mit den einschlägigen Stakeholdern: (A) die **Gründung** muss durch Herstellung aller Voraussetzungen für die Errichtung einer neuen Organisation **vorbereitet** werden, (B) für die gewünschte Dienstleistung **Strategisches Portfoliomanagement** wird eine umsetzungsfähige Definition erzeugt, (C) als prägendes Beispiel für die Erweiterung des **Dienstleistungskatalogs für Studium & Lehre** wird die Übernahmen eines "großen" Fachverfahrens dekliniert, (D) die Aufnahme der Geschäftstätigkeit wird praktisch vorbereitet und konkretisiert, (E) die **Gründung** ist im genossenschaftsrechtlichen Sinne **vorzunehmen**, (F) die neue Organisation entsteht durch personellen Aufbau, Bezug der Räumlichkeiten und **Beginn der Geschäftstätigkeit**, (G) die anstehenden Inbetriebnahmen von IT-Diensten müssen **vorbereitet** werden, (H) woran planvolle **Inbetriebnahmen** anschließen. (I) Als Beistellung für einen leistungsfähigen Regelbetrieb wird die **Etablierung guter Zusammenarbeit** zwischen dem Dienstleister und den Abonnenten mit gezielten Maßnahmen gefördert.

Als parallel dazu liegender Baustein widmet sich **Abschnitt 3.4** der **strategischen Projektkommunikation**, welche im Ergänzungsprojekt verstetigt wurde. Durch eine Ordnung der Zielgruppen, welche zu berücksichtigende Personen(kreise) benennt und ihre Informationsbedarfe definiert, können entsprechende Kommunikationsanlässe und -termine zielgruppenspezifisch vorbereitet werden.

KAPITEL 4 rundet diesen Bericht ab, in dem aus verschiedenen Perspektiven die **Erfolgs- und Hemmfaktoren** analysiert werden, welche sich im Laufe des Ergänzungsprojekts gezeigt haben.

Abschnitt 4.1 eröffnet Kapitel 4 mit der **lokalen Perspektive** auf das projektführende Konsortium und damit auf den Hochschulverbund Campus OWL. Als elementare Gestaltungsaspekte werden die Herstellung von Schulterschluss, Dialoge auf Augenhöhe und die Grundhaltung hinter richtungweisenden Entscheidungen erörtert.

In **Abschnitt 4.2** wird auf relevante Gestaltungs- und Handlungsfelder auf **Landesebene** fokussiert. Im Mittelpunkt stehen dabei das Potenzial, welches dem Hochschul-IT-Dienstleisters im Land zugeschrieben wird, divergierende Interessen, die notwendige Risikoaffinität und das Thema Versorgungssicherheit.

Abschnitt 4.3 nimmt die Betrachtung aus **externer Perspektive** vor.

Dabei stehen bei den Erfolgsfaktoren das Potenzial und die strategische Bewertung des Dienstleisters und eine zielorientierte Nutzung der im Projekt erzeugten Grundlagen im Mittelpunkt.

Dem gegenüber werden grundlegende Hemmnisse in einer fehlenden Interessenbündelung und unkonkret bleibenden Vorbehalten und Widerständen gesehen.

2 Quintessenz der Machbarkeitsstudie



Auf einen Blick: Zentrale Ergebnisse

Die im April '21 abgeschlossene Machbarkeitsstudie ...

- war *kein* Experiment, ob sich ein solcher Dienstleister grundsätzlich denken und konzipieren lässt
- versteht sich auch *nicht* als systematische Sammlung von Argumenten *für oder gegen* einen solchen Dienstleister,
- sieht zu einem zentralen IT-Dienstleister *keine* wirklich gute oder gar bessere *Alternative*,
- sondern setzt v. a. das Fundament und den Auslöser für einen gut geordneten Aufbauprozess für den Dienstleister und für den einsetzenden Veränderungsprozess auf Seite der an ihm beteiligten Hochschulen.
- Ein dicht gepacktes Informationspaket rund um die Machbarkeitsstudie steht seit Abschluss zum Abruf bereit

Ziel

- Ziel der Quintessenz ist es, die Hauptaspekte und -ergebnisse der vorangegangenen Machbarkeitsstudie zu verdichten und so dem Ergänzungsprojekt als Ausrichtung zu dienen. Des Weiteren ist sie Grundlage in der strategischen Projektkommunikation.

Inhalte und Ergebnisse

- Wichtige Grundannahmen für den Dienstleister:
 - Die Prozesshoheit für die Dienstleistungen verbleiben bei den Hochschulen, welche sich in Sachen Prozessgestaltung allerdings beratende Unterstützung beim Dienstleister holen können. Mit der Verlagerung von Diensten zum Dienstleister geht außerdem keine Verlagerung von IT-Personal aus den Hochschulen einher, mithin wird per se kein Personal 'eingespart'. Für eine wirkmächtige Dienstleistungserbringung in den Hochschulen braucht es genau diese Kombination aus lokalem Rechenzentrum mit seinen vielfältigen Kompetenzen und den Dienstleister. Deshalb wird es in der Gesamtschau auch nicht günstiger, sondern qualitativ besser in Verbindung mit einer minimalen Kostensteigerung.
 - Mit Blick auf die Rechtsform lässt sich aus dem Genossenschaftsrecht ableiten, dass es lediglich einen „kleinen Kreis“ an Gründungsmitgliedern braucht, welcher das Projekt bis zur formalen Gründung vorantreibt. Dafür steht den Gründungsmitgliedern außerdem ein kollegialer Beirat aus weiteren Hochschulen zur Seite. Nach der formalen Gründung ist eine Mitgliedschaft beim Dienstleister jederzeit für alle interessierten Hochschulen möglich, bleibt aber im Sinne der Hochschulautonomie eine freiwillige Entscheidung der Hochschulen und war ausschlaggebend für die Errichtung als eingetragene Genossenschaft (e. G.). Dabei ist ausdrücklich gewünscht, direkt nach der Gründung weitere Mitglieder als „Frühbucher“ aufzunehmen.
- Hauptsächlicher Nutzen:
 - Der IT-Dienstleister steht primär für die vielerorts unumgängliche Kapazitätsausweitung. Einerseits, um IT-Dienste anbieten zu können, die im lokalen Rechenzentrum bislang an fehlenden Kapazitäten scheitern. Andererseits, um als zusätzlich entlastende Instanz zur Übernahme von Diensten zu fungieren, damit die lokalen Rechenzentren wichtige Digitalisierungsthemen stärker in den Hochschulen unterstützen können. Auch für das stark zunehmende e-Government und OZG bietet der Dienstleister durch Unterstützung für diejenigen Rechenzentren eine Hilfe, welchen die kritische Masse für diesen spezifischen Kompetenzaufbau fehlt.

- Für die Bereitstellung funktionsstarker IT-Services und Geschäftsprozesse basiert der Dienstleister auf einem ganzheitlichen Ansatz und ist dadurch bewusst ein Sparingspartner mit gutem Querschnittsblick und -wissen. Aus der Bündelung und Integration von Diensten bei einem Dienstleister ergibt sich eine spürbare Komplexitätsreduzierung auf Seiten der Abonent:innen. Er erzeugt auch eine Zunahme an Versorgungs- und Betriebssicherheit und übernimmt für seine IT-Dienste die Betriebsverantwortung (einschl. Datenschutz und IT-Sicherheit). Die Transition von IT-Diensten begleitet der Dienstleister dabei betont partnerschaftlich.
- **Kosten und Preise**
 - Für die Anschubfinanzierung in der Aufbauphase sind Vorabstimmungen erfolgt, die ein Volumen von ca. 8 Mio. € für die Jahre 2022-2024 vorsehen. Der Dienstleister produziert seine IT-Dienste zu vergleichbaren Kosten wie die Hochschulen selbst, bei tendenziell höherer Leistungsfähigkeit für den einzelnen IT-Dienst. Für zehn initiale Dienste sind konkrete realistische Preise auf Vollkostenbasis errechnet worden. Für die zu erbringenden Dienstleistungen, die nicht in der Machbarkeitsstudie betrachtet wurden, stehen die Preise erst im Vorfeld der Gründungsversammlung fest. Die Preise müssen grundsätzlich realistisch erzielbar sein, damit der Businessplan der Genossenschaft durch einen unabhängigen Prüfungsverband testiert wird.

3.1 Brückenschlag aus der Machbarkeitsstudie in die Gründung



Auf einen Blick: Zentrale Ergebnisse

- Im Brückenschlag wurden die **Erfolgs- und Hemmfaktoren nach Dringlichkeit und strategischer Bedeutung bewertet** und thematisch nach Konzeption, Kommunikation und Zusammenarbeit im Konsortium sortiert.
- Des Weiteren wurde der **Grundstein** zur weiteren Schärfung des Zielbildes „**Rechenzentrum der Zukunft**“ gelegt, um sich der zukünftigen strategischen Ausrichtung von Hochschulrechenzentren zu nähern.
- Auch wurden die **Auflagen, Anforderungen und offenen Punkte** für die drei anfänglich in Rede stehenden **Folgeprojekte** Gründung zentraler IT-Dienstleister, Erweiterung Dienstleistungsportfolio Synergie DH.NRW und Machbarkeitsstudie Campusmanagementsystem identifiziert und bearbeitet um die konkrete Konzeptionsphase abschließend vorzubereiten.

Ziel

- Wie der Abbildung 1 zu entnehmen ist, ist es Ziel des Brückenschlags, das Ergänzungsprojekt zum Vorprojekt „Zentraler IT-Dienstleister Campus OWL“ aufzugleisen und somit eine Verbindung von abgeschlossener Machbarkeitsstudie hin zu der Konzeption von drei Folgeprojekten zu schaffen.

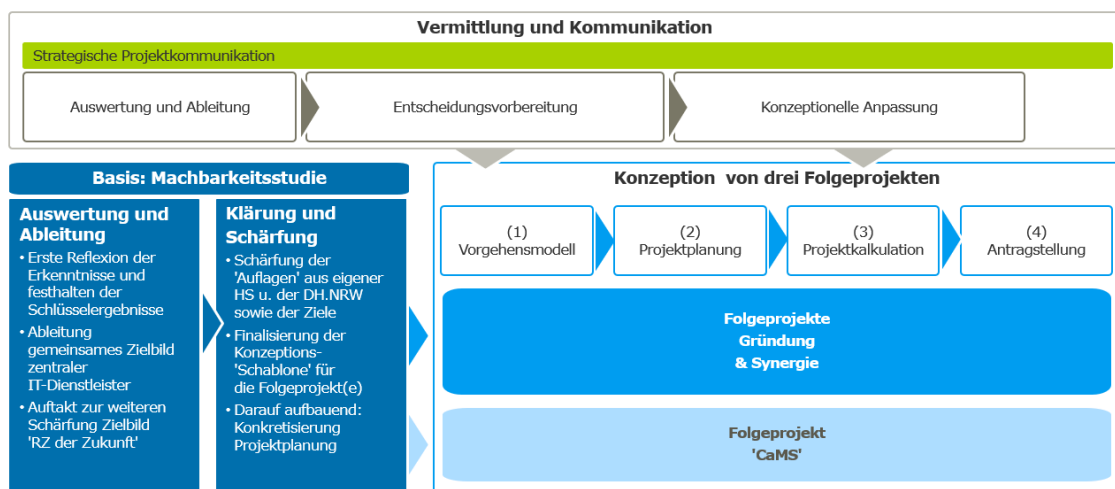


Abbildung 1 - Konzeption des Ergänzungsprojekts

Inhalte

- Um einen guten Übergang von abgeschlossener Machbarkeitsstudie hin zu einer Antragsstellung für die Gründung eines zentralen IT-Dienstleisters im Land NRW zu bilden, wurde innerhalb des Ergänzungsprojekts ein so genannter Brückenschlag geschaffen, welcher seine Schwerpunkte auf die Auswertung und Ableitung sowie Klärung und Schärfung fokussiert und auf Basis der Machbarkeitsstudie erfolgte.
- Der folgenden Abbildung 2 kann entnommen werden, dass sich die Auswertung und Ableitung eher einem Rückblick widmete, während die Klärung und Schärfung darauf aufbauend den Blick nach vorne richtete.



Abbildung 2 - Vorgehen Brückenschlag

- In der Auswertung und Ableitung wurden die in der Abbildung aufgelisteten Schwerpunkte wie folgt bearbeitet:
 - Reflexion der Erkenntnisse aus der Machbarkeitsstudie und Festhalten der Schlüsselergebnisse, um daraus ein gemeinsames Zielbild zum zukünftigen zentralen IT-Dienstleister abzuleiten:
Hierfür wurden die in der Machbarkeitsstudie identifizierten Erfolgs- und Hemmfaktoren dezidiert betrachtet und nach strategischer Bedeutung und Dringlichkeit bewertet. Des Weiteren wurde festgelegt, ob die einzelnen Erfolgs- und Hemmfaktoren thematisch eher der Konzeption, der Kommunikation oder der Zusammenarbeit im Konsortium zuzuordnen sind.
 - Auftakt zur Schärfung des Zusatzfokus „Rechenzentrum der Zukunft“ und seine Etablierung als kontinuierlicher Baustein im Ergänzungsprojekt, um dem kommunizierten Bedarf Rechnung zu tragen, nicht nur die Perspektive eines zukünftigen IT-Dienstleisters einzunehmen, sondern ebenso zu charakterisieren, welche strategische Ausrichtung die Rechenzentren zukünftig benötigen.
Gemeinsam wurde somit identifiziert wer die Adressat:innen des Bildes sind, was Ergebnis sein soll, was dieses bewirken soll und in welcher Form dieses aufbereitet wird.
- In der Klärung und Schärfung widmete man sich den dargestellten Schwerpunkten wie folgt:
 - Schärfung der Ziele je Folgeprojekt und damit einhergehend die Ausdifferenzierung der Auflagen, welche aus den eigenen Hochschulen und der DH.NRW bis dato kommuniziert wurden:
Zu Beginn des Ergänzungsprojekts ging man davon aus, dass aller Voraussicht nach drei Folgeprojekte auszugestaltet sind. So wurde nicht nur von der Gründung eines zentralen IT-Dienstleisters gesprochen, sondern auch von den Folgeprojekten Synergie DH.NRW als Erweiterung des Dienstleistungsportfolios und einer Machbarkeitsstudie für den Aufbau und Betrieb eines Campusmanagementsystems (HISinOne) als weiterer Dienst beim zentralen IT-Dienstleister. Für alle drei Themen wurden Auflagen, Anforderungen und offene Punkte gesammelt, zugehörige Urheber:innen benannt und die Wichtigkeit für die Bearbeitung festgelegt. So entstand ein klares Bild von Erwartungen und daraus abzuleitenden ToDo´s für das weitere Vorgehen.
 - Aufbauend auf den bis dahin erarbeiteten Erkenntnissen, konnte die Konzeptions-schablone für die Folgeprojekte finalisiert, die zeitliche Gestaltung im Gesamtkontext betrachtet und daraus abgeleitet die Projektplanung konkretisiert werden.

Ergebnisse

- Auswertung der Erfolgs- und Hemmfaktoren:
Als besonders dringlich und strategisch bedeutend sind folgende Faktoren identifiziert worden:
 - Ggf. fehlende Erschließung der Ko-Finanzierung, die es einem zentralen IT-Dienstleister nicht möglich machen, Investitionszuschüsse für Großgeräte und Personalressourcen im Bereich kooperativer Dienstleistungserbringung sowie Räumlichkeiten mit einem vergleichbaren Finanzierungsmodell wie für Hochschulen zugänglich zu machen.
 - Führungskräfte für den zentralen IT-Dienstleister frühzeitig zu etablieren, die den internen und externen multiplen Anforderungen gerecht werden.
 - Die Verbindung von Digitalisierungsstrategie der Hochschulen, Dienstleistungsportfolio des zentralen IT-Dienstleisters und Aufgaben der Hochschulrechenzentren zu sinnstiftenden, fordernden und machbaren Aufgabenfeldern für das Personal der Hochschulrechenzentren zu schaffen.
 - Gutes Durchhaltevermögen bei den Mitwirkenden, die das Folgevorhaben Gründung operativ voranbringen und verantworten.
 - Dauerhaft tragfähiger Schulterchluss im Gründungskonsortium, um auf die erwartbare Einflussnahme von außen und auf angemessene eigene Reaktionen gut vorbereitet zu sein.
 - Klares Bild vom Rechenzentrum der Zukunft und den damit einhergehenden Zielstellungen und Aufgaben, um Unsicherheiten beim eigenen Personal zu vermeiden und die Akzeptanz eines zentralen IT-Dienstleisters zu erhalten.
 - Gezielte Information und Kommunikation um auf den Grad an Einfluss, Wirkung und/oder Erfolgsinteresse der jeweiligen Stakeholder einzugehen.
- Die Klärung und Schärfung führt im Ergebnis dazu, dass aus drei potenziellen Folgeprojekten ein Gesamt-Folgeprojekt entsteht. Dies liegt vor allem darin begründet, dass sich sowohl die Synergie DH.NRW als auch die Machbarkeitsstudie zum Campusmanagementsystem nicht losgelöst von einem möglichen zentralen IT-Dienstleister betrachten lassen, da es hier zu Wechselwirkungen kommt. Die konkrete Ausgestaltung des Vorhabens und somit die Verschmelzung der Folgeprojekte kann Abschnitt 3.3 dieses Berichts entnommen werden.

3.2 Rechenzentrum der Zukunft

Es wird ein systematisches, adaptierbares und erweiterungsfähiges Bild für ein Hochschulrechenzentrum der Zukunft erzeugt, welches aus der Perspektive dieses Projektes den Diskurs zur Zukunft der Rechenzentren verarbeitet.



Auf einen Blick: Zentrale Ergebnisse

Folgende **sechs Bausteine** formen das Bild, jeweils aus den beiden Perspektiven der strategischen und der operativen Ebenen:

- Selbstverständnis eines Hochschulrechenzentrums
- Dienstleistungsverständnis den Hochschulangehörigen gegenüber
- Interpretation von Digitalisierung und der eigenen Rolle darin
- Beitrag zu einer produktiven Kultur der Zusammenarbeit
- Weiterentwicklung und Anpassung von IT als wichtiges Handlungsfeld
- sowie ein aktives Betreiben und Gestalten von Vernetzung.

Ziel

- Ziel dieses Berichtsabschnittes ist es, ein Bild vom Hochschulrechenzentrum der Zukunft zu zeichnen, welches einerseits Verständigungsgrundlage für die notwendigen, hochschulinternen Diskurse sein sollte, um anschließend – gemäß Wunsch der Hochschulleitungsebene – Teil der Grundlagen für die Entscheidungen über die strategische Rolle der lokalen IT-Zentren und Sourcingoptionen zu werden.

Inhalte dieses Berichtsabschnittes

- Mit diesem Berichtsabschnitt wird lediglich in den Ergebnisteil "Rechenzentrum der Zukunft" eingeleitet.
- Das Bild für das „Rechenzentrum der Zukunft“ ist ein gemeinsam gezeichnetes, abstraktes Bild, welches die Hochschulen zu eigenen Ergänzungen einlädt und Entwicklungsperspektiven aufzeigt.
- Um ein konzises Bild zeichnen zu können, wurden folgende Dokumente als strategisch relevant beurteilt und ausgewertet, um inhaltliche Beiträge zum Erarbeitungsprozess in diesem Projekt zu liefern:
 - Informationsverarbeitung an Hochschulen – Organisation, Dienste und Systeme; Stellungnahme der Kommission für IT-Infrastruktur für 2016–2020; DFG 2016
 - Förderung von Informationsinfrastrukturen für die Wissenschaft. Ein Positionspapier der Deutschen Forschungsgemeinschaft; DFG 2018
 - Hochschulrechenzentrum 2025 – Keynote-Präsentation im Rahmen der ZKI-Frühjahrstagung 2019; Hotzel, H., Scheler, I., Oevel, G.; ZKI 2019
 - Positionspapier 2025 – Vision, Mission und Thematiken der Digitalen Hochschule NRW. Programmausschuss und Geschäftsstelle der DH.NRW; DH.NRW 2019
 - Die Digitalisierung an den Universitäten steuern – Die Sicht der Rektorate/Präsidien der 31 größten deutschen Universitäten zu Governance und Digitalisierung; Detemple, P., Kaufmann, F., Holl, V., Marettek, C., Mattmüller, J.; PWC 2021
 - Impulse aus der COVID-19-Krise für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Positionspapier. Wissenschaftsrat 2021
- Im Projekt wurde für die Aufbereitung des Bildes "Rechenzentrum der Zukunft" bewusst entschieden, zwei Perspektiven abzubilden (strategische und operative Ebene), um dem Ziel Rechnung zu tragen, das Bild für verschiedene Adressat:innen-Kreise (Hochschulleitung, Rechenzentrums-Mitarbeiter:innen, weitere Stakeholder in NRW wie MKW und DH.NRW) adaptierbar zu gestalten.

Ergebnisse

- Das ausformulierte Bild setzt sich aus insgesamt sechs Bausteinen zusammen, welche nachfolgend als Übersicht (siehe Abbildung 1) dargestellt sind und sich in der ausformulierten Fassung im Anhang zu diesem Bericht befinden (s. Ergebnisdateien).



Abbildung 1 – Übersicht über die Bestandteile RZ der Zukunft

Zusätzliche Ergebnisdateien

- Als **zusätzliche Ergebnisdatei** wird ausgeliefert:
 - o RZ der Zukunft_final.pdf

3.3 Schrittfolge für die Gründung des Dienstleisters



Auf einen Blick: Zentrale Ergebnisse

- Das potenzielle Projekt zur Gründung des Dienstleisters für die Hochschul-IT-Services **vereint alle Handlungsstränge**, welche der als eingetragene Genossenschaft neu entstehenden Organisation seitens der beteiligten Stakeholder für die Aufbau- und Etablierungsphase mitgegeben werden. Die Arbeitspakete lassen sich wie folgt beschreiben:
- (A) Die **Vorbereitung der Gründung** zielt darauf ab, alle formalen und inhaltlichen Voraussetzungen für die Errichtung einer neuen Organisation als e. G. herzustellen.
- (B) Als **Strategisches Portfoliomanagement** wird im Kern die umsetzungsfähige Definition einer auf Synergie gerichteten Dienstleistung in Abstimmung mit der DH.NRW angestrebt.
- (C) Die Erweiterung des **Dienstleistungskatalogs für Studium & Lehre** wird als exemplarische Schrittfolge entlang eines "großen" Fachverfahrens dekliniert: Campusmanagementsystem (HISinOne).
- (D) Mit der **Vorbereitung der Geschäftsaufnahme** werden die Voraussetzungen konkretisiert und hergestellt, die für die Aufnahme der Geschäftstätigkeit gegeben sein müssen.
- (E) Als **Gründung** der e. G. im rechtlichen Sinne ist die in Arbeitspaket E beschriebene, notwendige Schrittfolge konzipiert.
- (F) Im Anschluss an die Gründung erfolgt die **Geschäftsaufnahme** durch personellen Aufbau, Bezug von Räumlichkeiten und Beginn der Geschäftstätigkeit.
- (G) Im Kern der Organisation stehen konkrete IT-Dienstleistungen, für die nun die **Vorbereitung der Inbetriebnahme** erfolgt.
- (H) Und anknüpfend an das vorhergehende Arbeitspaket erfolgt daraufhin die **Inbetriebnahme** mit dem Ziel eines leistungsfähigen Regelbetriebs.
- (I) Als Beistellung für einen leistungsfähigen Regelbetrieb wird die **Etablierung guter Zusammenarbeit** zwischen dem Dienstleister und den Abonnenten mit gezielten Maßnahmen gefördert.

Ziel

- Ziel dieses Berichtsabschnittes ist es, die Schrittfolge darzulegen, die zur Gründung und Etablierung des IT-Dienstleisters im Sinne eines Folgeprojektes vorgesehen waren. Die Schrittfolge setzt auf den Ergebnissen der Machbarkeitsstudie auf und soll die Gründung des IT-Dienstleisters als eingetragene Genossenschaft und dessen Etablierung im Land NRW ermöglichen.



Abbildung 1: Schrittfolge zur Gründung eines zentralen IT-Dienstleisters

Inhalte und Ergebnisse

- **AP A: Vorbereitung der Gründung**

Ziel des AP ist es, den formalen Teil der Gründung (siehe AP E) einer gemeinnützigen eingetragenen Genossenschaft (g. e. G.) gründlich und umfassend vorzubereiten. Dabei sind für das Gros der Arbeitsinhalte die zu erfüllenden Vorgaben aus dem Genossenschaftsrecht Maßgabe. Aus diesem Ziel ergeben sich zwei zu erfüllende Meilensteine: Initialer Dienstleistungskatalog und Ausbaustufen stehen fest (siehe A.2) und daraus abgeleitet sind die ersten drei Geschäftsjahre der e.G. geplant (siehe A.5).



Abbildung 2: Schrittfolge Arbeitspaket A

- A.1: Der Kreis an potenziellen Kundinnen des Dienstleisters ist mit den staatlichen Hochschulen des Landes NRW klar bestimmt. Aus diesem Kreis sollen die Hochschulen identifiziert und anschließend gezielt und direkt darüber informiert werden, wie sich der Aufbauprozess und die Inbetriebnahme erster IT-Dienste zeitlich gestaltet und wie der Erwerb einer Mitgliedschaft beim Dienstleister geregelt sein wird.
 - A.2: Den Gründungsmitgliedern steht es zu, den initialen Dienstleistungskatalog aus der Machbarkeitsstudie anzupassen. Hierbei werden neben den Interessen und Bedarfen der Gründungsmitglieder an der Versorgung mit konkreten IT-Diensten auch die Wechselwirkung mit den später nachfolgenden Implementierungsprojekten eine Rolle spielen müssen, sodass die Reihenfolge und ggf. geclusterte Staffelung von Implementierungen festzulegen sind. Mit dem, in der Machbarkeitsstudie erarbeiteten, potenziellen Dienstleistungskatalog, ist ferner eine Grundlage geschaffen worden, auf der die weiteren Ausbaustufen für die mehrjährige Geschäftsplanung konkretisiert werden können.
 - A.3: Mit dem dann festgelegten initialen Dienstleistungskatalog wird anschließend ein systematisches Modell durchlaufen, welches in der Machbarkeitsstudie in Sachen personeller und sächlicher Ausstattung sowie der damit verknüpften Kalkulation von Kosten, Preisen und Abrechnungsmodellen erarbeitet wurde.
 - A.4: Aus der Machbarkeitsstudie hat sich auch ein erster, fundierter und unabhängig vorgeprüfter Satzungsentwurf ergeben, welcher im Lichte der konkret anstehenden Gründung der e.G. feingeschliffen werden muss. Hierzu wird die Nennung des kleinen Kreises an Gründungsmitgliedern zählen sowie eine Nominierung konkreter Mitglieder der zentralen Genossenschaftsorgane (Vorstand und Aufsichtsrat).
 - A.5: Dieser Schritt folgt im Kern den Vorgaben für die betriebswirtschaftlichen Analysen, die als Teil der externen Prüfung durch einen Prüfungsverband für Genossenschaften rechtlich vorgeschrieben sind (weitere Unterlagen für die Prüfung werden in den folgenden APs erzeugt). So sollen hier die Planungen zur Gewinn- und Verlustrechnung, zur Bilanz sowie hinsichtlich Investitionen, Finanzierung und Liquidität für die ersten drei Geschäftsjahre erstellt werden. Im Rückgriff auf Schritt 1 muss in die betriebswirtschaftliche Analyse auch das Potenzial weiterer beitragswilliger Interessentinnen bzw. IT-Dienste-Abonentinnen einfließen.
- **AP B: Strategisches Portfoliomanagement**
 Ziel dieses Arbeitspaketes B ist es, ein elementares Dienstleistungsangebot zu konkretisieren, welche mit dem Fokus auf hohe Synergien eine spezifische Konzeption und Vorbereitung benötigt. Der einzige Meilenstein (in B.4) gilt als erreicht, wenn der Dienst „Strategisches Portfoliomanagement“ vollständig beschrieben, er zu Vollkosten kalkuliert ist und eine Kooperationsvereinbarung mit der DH.NRW erzielt wurde.



Abbildung 3: Schrittfolge Arbeitspaket B

- B.1: Im ersten Schritt gilt es zu bewerten, welches Potenzial der Dienstleister aus seinem Auftrag und seiner Perspektive heraus entfalten und der DH.NRW sowie ihren

Organen zugänglich und nutzbar machen kann. Hierbei muss als wichtige Randbedingung nicht nur das angelaufene Vorhaben zur Konzipierung eines 'Digitalen Ökosystems' konsequente Beachtung finden, sondern auch abstrakt ein im strategischen Sinne förderliches Einbetten in das Ökosystem der förderierten IT-Dienste in den Hochschulen NRWs zentrale Maßgabe für die Potenzialbestimmung sein.

- B.2: Unter der gegenwärtigen Annahme, dass sich ein solches Synergiepotenzial zeigt, muss hierfür ein wichtiger Konkretisierungsschritt erfolgen, indem durch die Definition der zugehörigen Steuerungsprozesse sowie Rollen(-beschreibungen) auf Seiten der Hochschulen, der DH.NRW und des Dienstleisters der Grundstein für eine gute Governance gelegt wird.
- B.3: Unter Nutzung der entsprechenden Kalkulationsgrundlagen aus der Machbarkeitsstudie werden die personellen und sächlichen Parameter zur Erbringung der Dienstleistung 'Strategisches Portfoliomanagement' konkret ermittelt und bestimmt.
- B.4: Im finalen Schritt werden die Vorarbeiten zusammengeführt und in Form einer vertraglichen Kooperationsvereinbarung zwischen Dienstleister und Abonnetin zur Lieferung dieser Dienstleistung aufbereitet und unterschiftsreif abgestimmt.

• **AP C: Dienstleistungsportfolio Studium & Lehre**

Die Schritte 1 bis 5 dieses Arbeitspaketes C verfolgen das Ziel, anhand mindestens eines Beispiels für ein "großes" Fachverfahren, ggf. aber auch für weitere IT-Dienste eine gute Schrittfolge für die Spezifizierung von IT-Diensten in diesem zentralen Servicebereich des IT-Dienstleisters in der Weise zu etablieren, dass bereits hier eine wirksame Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Hochschulen vorgeprägt wird. Meilensteine sind die Festlegung aller in NRW bezugsinteressierten Hochschulen für CaMS und des zugehörigen CaMS-Portfolios (C.2) sowie eine Bewertung dieses Portfolios im Speziellen und des darüberhin-ausgehenden S&L-Portfolios im Allgemeinen (C.5).



Abbildung 4: Schrittfolge Arbeitspaket C

- C.1: Da ein Campusmanagementsystem (CaMS) in allen Hochschultypen als zentrale Kernapplikation anzusehen ist, wird es hier bewusst als führender Beispiel-Dienst verwendet. Produktseitige Generationenwechsel sowie ein leistungsfähiger Regelbetrieb der Systeme und ihre funktionsfähige Einbindung steht v. a. bezüglich Online-Zugang bzw. e-Government im Fokus. Vielfach sind es kleinere Hochschulen, welche den Bedürfnissen eines nachhaltig leistungsfähigen CaMS-Betriebs organisatorisch nicht umfänglich gerecht werden können, so dass Ihnen mit einer zentralen Instanz, die HISinOne bspw. als "Software as a Service" (SaaS) anbietet, gut gedient sein könnte. Hierfür und für weitere IT-Dienste in diesem Servicebereich nimmt dieser Arbeitsschritt eine strategische Rahmung und deren Auswertung vor.
- C.2: Der Grad an Wirkmächtigkeit eines CaMS und der Funktionsumfang sind beide außerordentlich hoch, so dass als Ergebnis dieses Schrittes solch ein zentral bereitgestellter IT-Dienst sehr konkret beschrieben und angemessene Servicelevel zu definieren sein müssen.
- C.3: Größe und Funktionsumfang der Dienste erfordern als Beitrag für einen stabilen und leistungsfähigen Regelbetrieb auch, die organisatorische Schnittstelle zwischen Hochschule und Dienstleister in ihrem Zusammenwirken zu definieren. Dies betrifft insbesondere die spezifischen Aufgaben des IT-Betriebs und Applikationsmanagements. Die damit vorgenommene 'Aufgabenverteilung' – anhand eines Campusmanagementsystems – ist eine sehr gute Grundlage, um den Personalbedarf zu bestimmen, der an dieser Schnittstelle auf beiden Seiten entsteht.
- C.4: Die bisher erarbeiteten Erkenntnisse laufen in diesem Schritt mit der Definition der sächlichen Ausstattung zusammen und münden in die Kostenkalkulation ein, welcher nach jetzigem Stand auch unter Nutzung des in der Machbarkeitsstudie entwickelten Kalkulationsmodells erfolgen wird. Insbesondere – evtl. aber nicht nur – für die IT-Hardware werden Finanzierungswege identifiziert, analysiert und bewertet

werden müssen, um anschließend über alle Parameter für die Erstellung einer Preiskalkulation zu verfügen.

- C.5: Neben einer vollständigen und transparenten Darstellung und Vermittlung aller Erkenntnisse aus dem betrachteten zentralen Beispiel-Dienst CaMS, muss die finale Bewertung von einem wirksamen, iterativen Vorgehen und Dialog geprägt sein, um die potenziellen Abonentinnen entscheidungsfähig zu machen. Die Entscheidungen fließen in die Justierung und ggf. den Startschuss für die sachlogisch nachfolgenden AP D.2, G und H ein.

- **AP D: Vorbereitung Geschäftsaufnahme**

Ziel des Arbeitspaketes D ist es, zusätzlich zur bereits beschriebenen Vorbereitung auf den formalen Teil der Gründung, auch den praktischen Teil, die Geschäftsaufnahme, angemessen vorzubereiten. Der Meilenstein dieser vorbereitenden Phase der Geschäftsaufnahme in AP D gilt als erreicht, wenn die notwendigen Führungskräfte erfolgreich gewonnen wurden.



Abbildung 5: Schrittfolge Arbeitspaket D

- D.1: Für den Organisationsaufbau sind durch die Bestimmung der personellen Ausstattung und mit der Nominierung für die Organe der Genossenschaft wichtige Grundgrößen ermittelt worden. Entsprechend können fehlende Rollen ergänzt und definiert werden sowie eine produktive Binnenstruktur entworfen werden, um einen weiteren Bestandteil für die Prüfunterlagen zur Gründung der e.G. zu erzeugen.
- D.2: Eine konzentrierte Ausgestaltung und externe Unterstützung durch Agenturen und flankierende Beratung der Personalrekrutierungsverfahren ergibt sich nicht nur aus der Pionierphase und der großen Anzahl zu besetzender Positionen, sondern auch aus dem knappen Angebot an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt.
- D.3: Die Anforderungen an die Standorte für Büroräume und IT-Infrastruktur müssen an dieser Stelle aus den Ergebnissen der vorhergehenden bzw. teils parallel ablaufenden Arbeitspakete abgeleitet und aufbereitet werden, um als Grundlage für die Suche und Identifikation geeigneter Standorte zu dienen. Hierbei sind Abstimmungen mit Hochschulen, Hochschul-Rechenzentren und ggf. dem BLB anzustreben und Alternativen vorzuziehen. Die konkrete Ausplanung der identifizierten Flächen und Abstimmung der Pläne mit wichtigen Instanzen bilden die zweite wichtige Säule dieses Arbeitsschrittes.
- D.4: Synchron mit dem zuvor beschriebenen Schritt müssen auch die Anforderungen an die sächliche und v. a. IT-Infrastruktur Ausstattung aus den Ergebnissen der anderen Arbeitspakete abgeleitet, entsprechende Beschaffungsvorgänge vorbereitet und notwendige Miet-, Leasing- und/oder Lizenzverträge eingeholt und unterschriftsreif abgestimmt werden. Auf der Lieferseite bedarf es Vorverträge mit den Abonentinnen, um dem Dienstleister eine verlässliche Perspektive und einen guten Rückhalt für die Aufbauphase des IT-Betriebs zu geben.
- D.5: In diesem Schritt ist der Aufbau des eigenen Finanz- und Rechnungswesens vorgesehen. Als Bestandteile für die Prüfunterlagen gilt es dabei ebenfalls eine Risikoabschätzung plus Absicherungsstrategie zu entwerfen, diese iterativ abzustimmen und zu dokumentieren.
- D.6: Mit der Beschreibung von Geschäftsidee und der Strategie zur Kundenakquise muss dieser Arbeitsschritt die Vorgaben aus der Prüfung durch den Prüfungsverband bedienen. Ergänzt wird dies durch praktische Tätigkeiten, welche vorbereitete Abnahmeverträge und eine existente Geschäftsausstattung zum Ergebnis haben.

- **AP E: Gründung**

Aufbauend auf AP A sind in diesem AP alle Schritte zusammengefasst, die auf das Ziel gerichtet sind, den Dienstleister im formalen Sinne als geschäftsfähige Organisation zu errichten. Zu erreichende Meilensteine sind somit die stattgefundene Gründungsversammlung und darauf aufbauend ein zentraler Dienstleister als angemeldete und eingetragene e.G.



Abbildung 6: Schrittfolge Arbeitspaket E

- E.1: Im Rahmen dieses Schrittes erfolgt die Vorbereitung und Durchführung der Gründungsversammlung (bestehend aus einem kleinen Kreis an Gründungsmitgliedern) und die gemeinsame Unterzeichnung der Satzung, damit der erste formale Gründungsschritt mit großer Sicherheit erfolgen kann. Die nachbereitende Dokumentation wird erzeugt und gehört ebenfalls zu den mehrfach erwähnten Prüfunterlagen.
 - E.2: Als letzter Bestandteil der Unterlagen, die dem Prüfungsverband zugeleitet werden, wird ein Geschäftsplan nach Maßgabe des Genossenschaftsrechts erstellt, in dem die zentralen Ergebnisse aus den vorbereitenden APs einfließen. Das Gesamtpaket der Unterlagen wird vor Abgabe umfassend und transparent unter den Gründungsmitgliedern abgestimmt und die ggf. auf ihrer Seite zu beteiligenden Stellen und Instanzen produktiv einbezogen.
 - E.3: Die in Gründung befindliche Genossenschaft erklärt ihren Beitritt zu einem Prüfungsverband. Dieser wurde im Rahmen der Machbarkeitsstudie bereits identifiziert und stand beratend für die Revision des aus der Machbarkeitsstudie vorliegenden Satzungsentwurfs zur Verfügung. Das Gründungsgutachten, mit dem der Prüfungsverband dann beauftragt wird, ist ein zentraler Meilenstein im formalen Gründungsprozess. Ähnlich wie in anderen Begutachtungsverfahren im Hochschulsektor können hier auf das Projekt Nachforderungen und Auflagen zukommen, deren Erfüllung Voraussetzung für die Anmeldung der Genossenschaft und Eintragung ins Genossenschaftsregister durch das zuständige Amtsgericht ist.
 - E.4: Die Anmeldung der e.G. als gewerblich tätige Einrichtung beim Gewerbeamt, dem Finanzamt und der Arbeitsagentur ist als Zielgerade des formalen Gründungsprozesses anzusehen, welcher im Kreise der Gründungsmitglieder in Form einer finalen Auswertung und Versammlung nach Zieleinlauf entsprechend gewürdigt und abgerundet wird. Ab diesem Zeitpunkt können der Genossenschaft weitere Mitglieder beitreten. An die erfolgreiche Anmeldung beim Finanzamt kann eine zusätzliche Prüfung, ggf. unter fachanwaltlicher Begleitung, erfolgen, inwieweit der e.G. der Gemeinnützigkeitsstatus stabil zuerkannt werden kann.
- **AP F: Geschäftsaufnahme**

Ziel des Arbeitspaketes F ist es, Vorergebnisse umzusetzen, die für die aktive Aufnahme der Geschäftstätigkeit wichtig sind. Meilensteine in diesem Arbeitspaket sind einerseits die jeweils abgeschlossene Rekrutierung der Führungskräfte und andererseits die effektive Nutzbarkeit des Standorts. Die Arbeitsfähigkeit des zentralen IT-Dienstleisters wird damit durch ausreichend Personal, vollständige Ausstattung und notwendige Hardware hergestellt und die Regelungen der Zusammenarbeit an der Schnittstelle Dienstleister und Hochschulen definiert.



Abbildung 7: : Schrittfolge Arbeitspaket F

- F.1: Um eine gute Ausgangslage für die neu entstehende Organisation an der Schnittstelle mit ihren Abonentinnen zu schaffen, werden die zentralen Anwendungsfälle der Kooperation, gemäß der in der Machbarkeitsstudie beschriebenen Governance sowie den einschlägigen Erkenntnissen aus den AP A bis D, handlungsleitend für den Alltag definiert und beschrieben. Die Regeln der Zusammenarbeit und die SLAs sind dabei wichtige Referenzen, die bei Unklarheiten und Unstimmigkeiten Orientierung bieten und Lösungswege vorzeichnen.
- F.2: Sowohl die praktische Durchführung von Personalauswahlverfahren als auch die synchrone Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes stehen im Kern der Aktivitäten

und sind beabsichtigte Ergebnisse dieses Schrittes. Letzteres widmet sich allgemeinen Themen des Onboardings, losgelöst von den konkreten IT-Diensten.

- F.3: Die in AP D getroffenen Vorbereitungen (Räumlichkeiten, IT-Infrastruktur etc.) werden hier einer finalen Prüfung und ggf. Aktualisierung unterzogen, kommen dann aber v. a. zur Umsetzung. Für den Teil des Finanz- und Rechnungswesens, den der IT-Dienstleister nicht durch eigenen Kompetenzaufbau abdecken kann und will, gilt es geeignete externe Dienstleistungen für Buchhaltung und Steuerberatung zu identifizieren, auszuwählen und zu beauftragen.
- F.4: Die Herrichtung und Einrichtung der Büroräume muss praktisch durchgeführt, die gelieferte Ware überprüft und installiert sowie ferner zusammen mit der Anbindung und Erreichbarkeit getestet werden.

• AP G: Vorbereitung Inbetriebnahme

Der zentrale Meilenstein des Arbeitspakets G gilt als erreicht, wenn das erste Implementierungsprojekt etabliert ist. Dafür werden einerseits die konkret vereinbarten IT-Dienste zur Implementierung vorbereitet und andererseits die Schrittfolge erprobt, welche als zukünftiger Standard für die Vorbereitung der Inbetriebnahme aller weiteren IT-Dienste dient.



Abbildung 8: Schrittfolge Arbeitspaket G

- G.1: Da nicht alle auf dem initialen Dienstleistungskatalog aufgeführten IT-Dienste synchron vorbereitet und in Betrieb genommen werden können, ist eine auf Machbarkeit gerichtete Priorisierung notwendig. Wichtige Aspekte zur Festlegung einer guten Implementierungsreihenfolge sollen bereits in AP A, Schritt 2 'Dienstleistungskatalog' einfließen. Dazu gehört auch, den IT-Dienst (oder die IT-Dienste) zu identifizieren, vorzubereiten und dann auch in Betrieb zu nehmen, der (die) als positives 'proof of concept' einen frühzeitigen Meilenstein in der Aufbauphase des IT-Dienstleisters darstellt. Zur Erfüllung der Anforderungen an den Betrieb der priorisierten Dienste, müssen je ausgewähltem Dienst Analysen durchgeführt, dokumentiert und ggf. notwendige Maßnahmen abgeleitet und angestoßen werden.
- G.2: Alle Implikationen, die sich hinsichtlich der erforderlichen Qualifikation des Personals fachlich aus den einzelnen IT-Diensten ergeben, fließen als zweiter Teil in das Einarbeitungskonzept ein. Hier gilt es ferner auf Kohärenz zu den Rollenprofilen zu achten. Auch in den Rekrutierungsverfahren kann dies eine wichtige Rolle spielen, um frühzeitig den notwendigen Qualifizierungsbedarf festzustellen und einzuplanen sowie rechtzeitig in die Umsetzung gehen zu können.
- G.3: Der Fokus bei den ersten Durchläufen, taugliche Fachverfahrenskonzepte, wirksame Integrationskonzepte und umfassende Datenmigrationskonzepte zu erstellen, sollte auf der Erreichung möglichst hoher Standards für die Betriebsdokumentation als Beitrag für einen funktionalen, stabilen, fehlerarmen und sicheren Betrieb der IT-Dienste liegen. Damit leistet die Aufbauphase bewusst eine Investition, die sich für später implementierte Dienste auszahlt.
- G.4: Eine für den einzelnen IT-Dienst gut und angemessen zugeschnittene Umsetzungskonzeption und -planung einschließlich eines passenden Vorgehensmodells sind – zusammen mit der Dokumentation aus dem vorhergehenden Schritt – für die ersten wie für alle weiteren Implementierungen wichtige weitere Grundlagen. Diese implizieren insbesondere die konkrete Schrittfolge, die gemeinsam mit den jeweiligen Abonentinnen abgestimmt und als Implementierungsgrundlage gemeinsam beschlossen werden müssen.
- G.5: Auch die Voraussetzungen, die für den Bezug des einzelnen IT-Dienstes auf Abonentinnen-Seite technisch und organisatorisch erfüllt sein müssen, damit der IT-Dienst nutzbar bereitgestellt werden kann, sind zu definieren und gemeinsam abzustimmen, bevor sie im Sinne eines 'Pflichtenhefts' Teil der Betriebsdokumentation werden.

- G.6: Die Vorbereitung eines Implementierungsprojektes und des Verfahrens für eine gute Planungsiteration gemeinsam mit den Abonentinnen verfolgt auch hier in der frühen Phase des IT-Dienstleisters die Etablierung von Maßstäben und Routinen, die beiden Seiten eine gute und sich gegenseitig ergänzende Zusammenarbeit ermöglichen. Dazu gehört gezielt die Möglichkeit, für jeden Dienst dann eine Patenschaft durch eine der Abonentinnen zu nutzen, wenn diese einen hohen Erfahrungsschatz für den spezifischen Dienst einbringt.

- **AP H: Inbetriebnahme**

Auch in diesem Arbeitspaket H wird die Zielsetzung verfolgt, dass sich Abonentinnen und Dienstleiter gemeinsam auf Basis der ersten Produktivnahmen ein angemessenes, wirksames und gut reproduzierbares Vorgehensmodell erarbeiten. Dafür ist das Mitwirken der in der Ressourcenplanung dafür vorgesehenen Stellen essenziell und nimmt während der Inbetriebnahme den größten Anteil ein. Als Meilenstein ist hier der 'proof of concept' zu erbringen, indem der erste IT-Dienst von den Abonentinnen formal abgenommen wurde.



Abbildung 9: Schrittfolge Arbeitspaket H

- H.1: Sowohl die Basisdienste als Grundlage aller IT-Dienste als auch jeder neu hinzukommende oder aktualisierte Dienst müssen aufgesetzt, integriert und verfügbar gemacht werden, was ggf. auch bedeutet, völlig neue Komponenten in die vorhandene Architektur einzubinden.
- H.2: In einer guten Konfiguration und Dokumentation der Fachverfahren und ihrer Integration liegt einer der wichtigsten Schlüssel für einen leistungsfähigen Regelbetrieb. Dies gilt v. a. für die Dienste, bei denen den späteren Abonent:innen Berechtigungen zugewiesen werden, relevante Stamm- und Bewegungsdaten zu generieren, zu ändern oder zu löschen.
- H.3: Um in den Fachverfahrenskonfigurationen (und -dokumentationen) die beabsichtigten hohen Standards zu erreichen, sind in zahlreichen Fällen Anwendungstests mit und ohne Nutzerinnen und Nutzer angezeigt. In jedem Fall sollte das gemeinsame Testen zwischen Abonentinnen und IT-Dienstleister ebenfalls ein verlässlicher Standard werden.
- H.4: Integrationsseitig hilft eine gute initiale Dokumentation v. a. für die anstehenden zyklischen Wartungen der IT-Systeme auch alle notwendigen Anpassungen routiniert zu prüfen, ggf. in die Testkonzeption mit einfließen zu lassen und so insgesamt zu einer guten Nutzungserfahrung bei Veränderungsprozessen beizutragen.
- H.5: Wenn alle technischen Voraussetzungen für das (automatisierte) Übernehmen von Daten vorliegen und getestet sind, werden die Daten aus den Systemen der Abonentinnen zu einem abgestimmten Zeitpunkt übernommen, gefolgt von der als Teil des Migrationskonzepts definierten Suche nach Inkonsistenzen und Fehlern und ihrer nachlaufenden (teils manuellen) Korrektur. Beides, Datenübernahme und -korrekturen erfordern eine enge und verlässliche Abstimmung, so dass der Fokus in der Aufbauphase bewusst auch auf eine gute Qualität der Abstimmung, also die routinierte Zusammenarbeit an der organisatorischen Schnittstelle gerichtet sein wird, was im Fall der Daten/Prozesse auch das Applikationsmanagement auf Abonentinnen-Seite mit einbeziehen muss.
- H.6: Nachdem die konfigurierten, getesteten und erst-befüllten IT-Systeme auch Abonentinnen-seitig bereitstehen und mit guter wechselseitiger Unterstützung in Produktion gehen, erfolgt die Abnahme der Implementierung sowie nachlaufend, jedoch als zuverlässiger Baustein, auch eine rückblickende Evaluation und Qualitätssicherung für nachfolgende Implementierungsvorhaben.

- **AP I: Etablierung guter Zusammenarbeit**

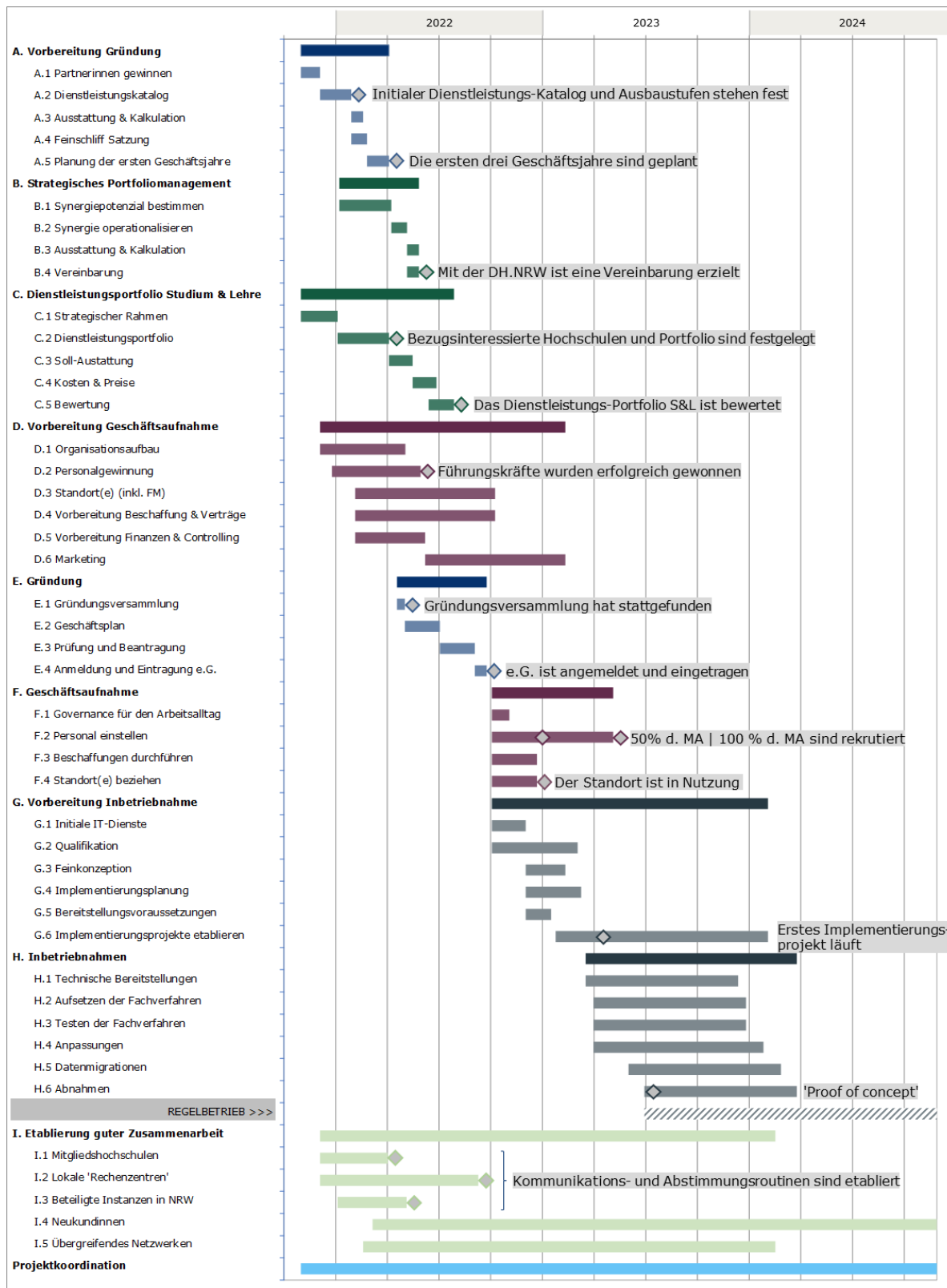
Ziel des letzten Arbeitspaketes ist es, den Aufbau einer engen und guten Kooperation als Beitrag zur Leistungsfähigkeit mit aktiven Maßnahmen auszugestalten. Als Meilenstein gilt hier, dass übergreifende Kommunikations- und Abstimmungsmaßnahmen etabliert sind.



Abbildung 10: Schrittfolge Arbeitspaket I

- I.1: Mit der Machbarkeitsstudie wurden als Teil der Governance für den Dienstleister Steuerungsprozesse vorgezeichnet, die es im Zuge der Gründung und Aufbauphase des Dienstleisters mit Leben zu füllen gilt. Die APs A bis C bieten dafür konkrete Anlässe. Parallel dazu gilt es, gut funktionierende Kommunikationskanäle in die Rechenzentren der Mitglieder aufzubauen. Damit wird nachhaltig die Voraussetzung geschaffen, einen leistungsfähigen Betrieb der gemeinschaftlich betriebenen Dienste zu erreichen.
- I.2: Die in AP F Schritt 1 definierten zentralen Anwendungsfälle der alltäglichen Kooperation sollten im Sinne eines qualitätsverbessernden Evaluationszyklus bewusst auf ihren Beitrag zur Etablierung guter Zusammenarbeit hin untersucht, ggf. angepasst und fortgeschrieben werden. Daran knüpft auch der schrittweise Aufbau einer zur alltäglichen Zusammenarbeit passfähigen Supportstruktur und ihre Feinjustierung in Abstimmung mit den Mitgliedern an.
- I.3: Sich gut und nahtlos in das vorhandene Netzwerk rund um Hochschul-IT in NRW einzufügen und partnerschaftliche Kooperationen aufzubauen, sind wichtige Ziele, die mit aktiven Maßnahmen und konkreten Kommunikationsanlässen erreicht werden sollen. Allein, um den Überblick über alle Instanzen und relevante Gremien in der föderalen Arbeitskultur und Landschaft zu gewinnen, braucht es strategische Partnerschaften, welche bspw. zur DH.NRW und zur KDU, im konkreten Bedarfsfall auch zum MKW, aufgebaut und gepflegt werden müssten.
- I.4: In den ersten Jahren des Betriebs wird auch die Mitgliedschafts- und Abonnement-vorbereitende Zusammenarbeit ein Handlungsfeld sein, für das im Zuge des Vorhabens die notwendigen Kompetenzen und das notwendige Instrumentarium beim Dienstleister etabliert werden müssen. Als wichtiger Maßstab wird die Herstellung des notwendigen Maßes an Sicherheit zu operationalisieren sein, welche erfüllt werden sollte, damit die Entscheidungen, Dienste beim Dienstleister zu abonnieren, als gute Entscheidungen angesehen werden.
- I.5: Mit der Machbarkeitsstudie, in die auch vergleichbare Hochschul-IT-Dienstleister anderer Bundesländer aktiv in grundlegende Bewertungen einbezogen wurden, gibt es auch einen klaren Verweis, wo ein erstes, hoch relevantes Netzwerk für fachlichen und kollegialen Austausch genutzt werden kann. Darüber hinaus gehört es zum Wesen der Fach-Community (somit auch zum Dienstleister) sich in vielgestaltigen AGs sowie Veranstaltungen auszutauschen und gemeinschaftliche Entwicklungsarbeit rund um digitale Infrastrukturen, Services und Tools in Hochschulen zu leisten. Ferner ist in diesem Netzwerk auch die fachliche Community repräsentiert, welche aus der Außenperspektive den Kapazitäts- und Leistungsfähigkeitszuwachs begutachtet, den der Dienstleister zu leisten beabsichtigt.

• **Meilensteinplanung**



Inhaltlich zusammenhängende Arbeitspaket sind in der gleichen Farbe gekennzeichnet

◆ Meilensteine je Arbeitspaket

3.4 Strategische Projektkommunikation



Auf einen Blick: Zentrale Ergebnisse

- Die **strategische Projektkommunikation** wurde im Ergänzungsprojekt **verstetigt** und **Kommunikationsanlässe strukturiert** nach Art und Ziel des Termins und dem zu erwarteten Teilnehmendenkreis vorbereitet.
- Um der Vielzahl an Stakeholdern gerecht zu werden, wurde eine **Ordnung der Zielgruppen** erstellt, welche nicht nur alle zu berücksichtigenden Personen(kreise) benannte und diese priorisierte, sondern auch den jeweiligen **Informationsbedarf** berücksichtigte.
- Somit wurden eine **Vielzahl von Kommunikationsmaterialien** erstellt und im Verlauf des Ergänzungsprojekts **unterschiedlichste Termine** wahrgenommen.

Ziel

- Ziel der strategischen Projektkommunikation ist es, im Ergänzungsprojekt zum Vorprojekt „Zentraler IT-Dienstleister Campus OWL“ den Fokus auf die zielgruppenspezifische Vermittlung von Informationen zu richten, um das Vorhaben der Gründung eines IT-Dienstleisters durch sachgerecht aufbereitete Fakten in das Land zu tragen, den Austausch mit den entsprechenden Stakeholdern zu fördern und einen lösungsorientierten Diskurs anzuregen.

Inhalte

- Bereits im Vorprojekt selbst wurde der Baustein der strategischen Projektkommunikation etabliert, um Ergebnisse der konzeptionellen Arbeit zielgruppenspezifisch zu transportieren und Rückmeldungen der Stakeholder einzuholen. Da die potenzielle Gründung eines zentralen IT-Dienstleisters als ein durchaus komplexes Vorhaben bewertet wurde, schien es für das Ergänzungsprojekt nur folgerichtig diesen Baustein weiterhin als festen Bestandteil vorzusehen.
- Um die strategische Projektkommunikation im Ergänzungsprojekt zu verstetigen, wurde folgendes Vorgehen vereinbart und durchgeführt:

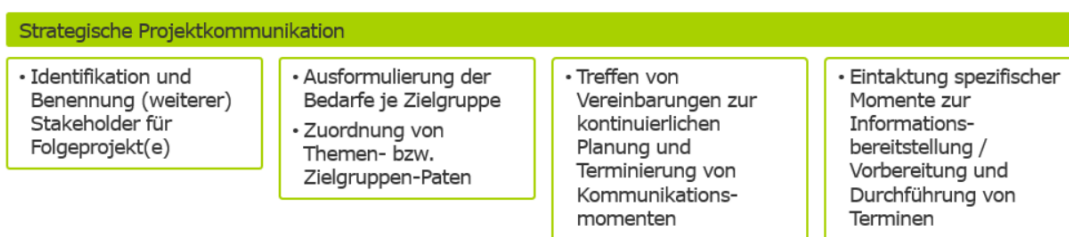


Abbildung 1: Vorgehen zur Verstetigung der strategischen Projektkommunikation

- Zunächst wurde sich mit der Identifikation und Benennung (weiterer) Stakeholder befasst, um eine Übersicht zu erhalten, welche Personen(gruppen) in der Kommunikation zu berücksichtigen sind und welcher Informationsbedarf je Zielgruppe aller Voraussicht nach zu erwarten ist. So entstand eine s.g. Ordnung der Zielgruppen, welche sich an folgender Legende ausrichtete:

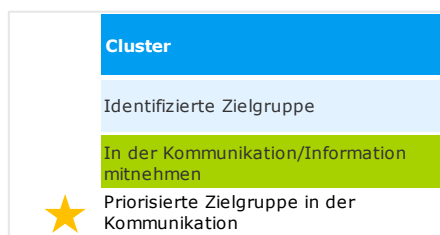


Abbildung 2: Legende zur Ordnung der Zielgruppen

Den Clustern (oberste Darstellungsebene) wurden einzelne identifizierte Zielgruppen zugeordnet. In einem nächsten Schritt kam es zur Identifikation jener, die in der Kommunikation im besonderen Maße mitzunehmen sind. Aufgrund der Vielzahl der zu berücksichtigenden Personen(kreise), wurden zudem einzelne Cluster oder Zielgruppen nochmals priorisiert.

- Die Ordnung der Zielgruppen ist der letzten Seite dieses Berichtsteils (und zur besseren Lesbarkeit in eingekürzter Form) zu entnehmen. Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle zudem angemerkt, dass das Cluster „Multiplikator*innen“ sowie „Hochschule (Gründung)“ in der ausführlichen Darstellungsform mit konkreten Personen und Hochschulen hinterlegt wurde.
- Wie bereits erwähnt wurden auch die Informationsbedarfe je Zielgruppe festgehalten. Exemplarisch wird in der folgenden Abbildung das Cluster „DH.NRW“ dargestellt:

DH.NRW		Bedarfe
Vorstand		
Programmausschuss		
Geschäftsstelle	★	<ul style="list-style-type: none"> - mit dem IT-DL "loslegen" um Synergien zu erzeugen statt Einzelprojekte - Stetiger Austausch - relevante Teilergebnisse aus Ergänzungsauftrag erhalten - konkrete Vorstellung zum Vorhaben - "Antrag/Anträge Folgeprojekte" erhalten

Abbildung 3: Exemplarische Darstellung Informationsbedarfe

- Auf Grund der Vielzahl von Stakeholdern, den damit in Verbindung stehenden Veranstaltungen und individuellen Anfragen, wurde sich zudem auf eine Planungsroutine verständigt, welche sich grundsätzlich an folgendem Aufbau orientierte und in jedem Projekt-Jour Fixe besprochen wurden: Art des Termins, erwarteter Teilnehmendenkreis, Ziele des Termins, und benötigte Materialien/Informationen in Vorbereitung auf den Termin. Dieser strukturierte Aufbau ermöglichte nicht nur einen regelmäßigen Ausblick, sondern auch den entsprechenden Rückblick auf vergangene Termine und Kommunikationsmomente, so dass damit in Verbindung stehende Informationen zwischen den Konsortialpartnern regelmäßig ausgetauscht werden konnten. Zusätzlich wurden aus den Rückmeldungen und Fragen resultierend die Informationsbereitstellung für zukünftige Ereignisse nachjustiert.

Ergebnisse

Das Vorgehen mündete somit u.a. in folgende Kommunikationsmaterialien:

- ITDL-NRW_Quintessenz-Machbarkeit_DH.NRW-Vorstand_V01.pptx
- ITDL-NRW_Quintessenz-Machbarkeit_AG-Infra_V01.pptx
- ITDL-NRW_KDU_V08.pptx
- 20210914_ITDL_Poster_DH.NRW-Tagung21_V00.pdf
- ITDL-NRW_AG-D_KuMuHS-V03.pptx

Zudem wurden folgende Termine im Rahmen des Ergänzungsauftrags wahrgenommen (alphabetische Reihenfolge):

- Individuelle Austauschrunden mit der Geschäftsstelle DH.NRW, dem MKW, weiteren Rechenzentrums-Leitungen anderer Hochschulen,
- AG Digitalisierung,
- AG Digitalisierung KuMuHS,
- AG-Informationsinfrastrukturen,
- DH.NRW Tagung 2021,
- IT-Leitungen Universitäten (ARNW),
- ITMZ-Leiter (HAW),

- IT-Leiterrunde KuMuHS,
- Kanzler:innen-Konferenz HAW,
- KDU,
- Mitarbeitenden-Versammlung(en) bei den einzelnen Konsortialhochschulen,
- Vorstandssitzung DH.NRW,
- ZDT Brandenburg,
- IKM Herbsttagung.

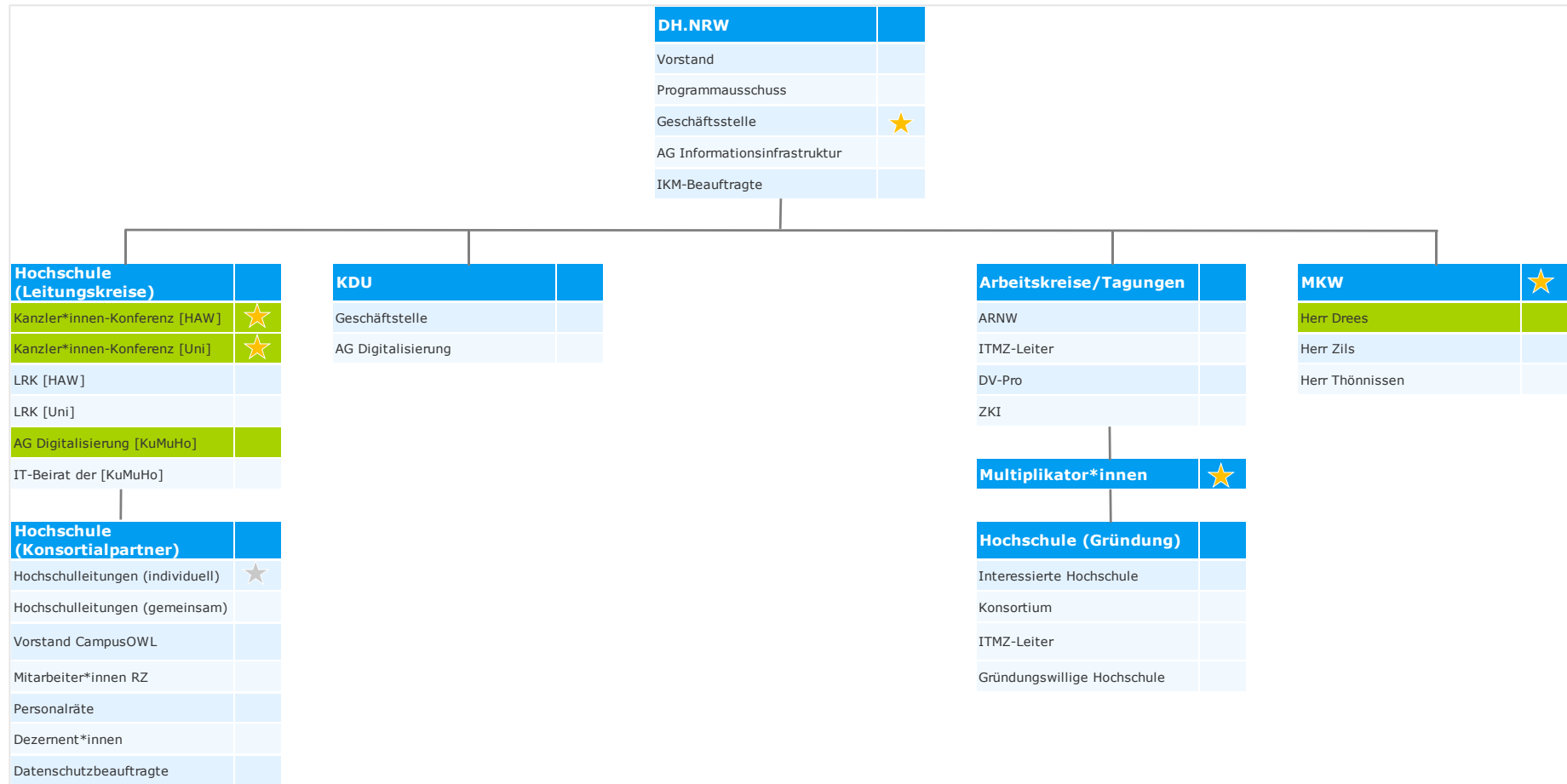


Abbildung 4: Ordnung der Zielgruppen

4.1 Lokale Perspektive



Auf einen Blick: Zentrale Ergebnisse

Die elementaren Gestaltungsaspekte für den gemeinsam agierenden, lokalen Hochschulverbund Campus OWL, wie sie sich im Rahmen dieses Vorhabens gezeigt haben, sind:

- Herstellung von Schulterschluss ist notwendig,
 - sachorientierte Diskurse und Dialoge auf Augenhöhe sind elementar wichtig,
 - richtungsweisende Entscheidungen erfordern Mut.
-

Ziel

Ziel dieses Berichtsabschnittes ist es, mit einer Fokussierung auf die lokale Perspektive des Verbundes Campus OWL, welcher auch das Projektkonsortium stellte, Erfolgs- und Hemmfaktoren für einen Transfer auf künftige Projekte aufzubereiten.

Inhalte dieses Berichtsabschnittes

Die Binnensicht des projektführenden Konsortiums wird transparent gemacht. Aus der Genese des Ergänzungsprojektes zur 'Machbarkeitsstudie für einen zentralen Hochschul-IT-Dienstleister in NRW' heraus hat diese Binnensicht im Sinne einer Fehleranalyse einen Schwerpunkt im Bereich der Hemmfaktoren. Gleichwohl lassen sich aus den Hemmfaktoren jederzeit die korrespondierenden Erfolgsfaktoren ablesen und sie schärfen den Blick dafür, wo selbst für einen eingeschwungen kooperativen und gut interagierenden Verbund mehrerer Hochschul(leitung)en und -typen Herausforderungen bestehen bleiben.

Ergebnisse

- Das Bild einer gut kooperierenden und auf Leitungsebene strategisch abgestimmten Zweck- und Interessengemeinschaft hätte sich im Sinne einer nachhaltig tragfähigen Versorgung der Hochschulen mit IT-Diensten beim anstehenden Gründungsvorhaben deutlich wirksamer zeigen müssen.
- Erfolgskritische offene Diskurse auf Leitungsebene setzten zu spät ein, so dass ein gemeinsames und v. a. tragfähiges Verständnis der anstehenden Entscheidung(en) noch zu schwach ausgeprägt war, als es galt, sich geschlossen hinter den Antrag des Fördervorhabens zu stellen und die Gelegenheit verfügbarer Fördermittel erfolgreich zu nutzen.
- Möglicherweise ergaben sich aus den unterschiedlichen Hochschultypen und -größen im Konsortium auch Interpretationen zur Einflussnahme auf die Gestaltung des Gründungsvorhabens, welches von dem Grundverständnis der Projektgruppe – gleiches Stimmgewicht jeder Hochschule – abweichen.
- Mit der Beobachtung, dass die interne Kommunikation zwischen der jeweiligen Hochschulleitung und IT-Leitung zum Teil unzureichend war, ergeben sich Fragen nach der Befähigung und dem Vertrauen in strategische Entscheidungen der IT-Leitungen. Dies hemmt einen sachorientierten und zielführenden Dialog und die notwendige Entscheidungsfindung.
- Angesichts der intensiven, zielgruppenorientierten Aufbereitung und Durchführung zahlreicher Kommunikationsanlässe, auch in die Hochschulen des Projektkonsortiums hinein, muss die gelegentlich wahrgenommene Rückmeldung aus dem Kreise der Konsortinnen, dass die Entwicklung des Gründungsvorhabens zu schnell erfolgt sei, als Schutzbehauptung aufgefasst werden. Insofern wäre in der Zuschreibung von Geschwindigkeit ein zentraler Erfolgsfaktor zu sehen. Dabei müsste sich die Angemessenheit der Geschwindigkeit nicht an der Veränderungsbereitschaft der handelnden Akteur:innen orientieren, sondern aus der Notwendigkeit des abzubauenen Digitalisierungsstaus bestimmt werden. Gemessen daran war das Gründungsvorhaben alles andere als 'zu schnell'.

Transfer

- Impulse, die aus dem Verbund CampusOWL über OWL hinaus wirken sollen, benötigen einen verlässlichen Schulterschluss auf Leitungsebene(n).
- Offene, sachkundige und lösungsorientierte Diskurse sind ein Schlüssel zur Herstellung von Schulterschlüssen.
- Die unterschiedlichen Hochschultypen und -größen sind als fester und strategischer Mehrwert anzusehen, welcher die Tür zu einer gleichberechtigten Mitgestaltung darstellt und damit einen immer wichtiger werdenden Reifegrad für die Zukunftsfähigkeit und Akzeptanz von Hochschulverbänden.
- Um gelingende Digitalisierung auch im Sinne der produzierenden Organisation zu gestalten, welche sich unweigerlich hinter jedem IT-System verbirgt, braucht es auf Leitungsebene eine kollegiale Haltung und Vertrauen gegenüber den IT-Leitungen und einen Dialog auf Augenhöhe, um Digitalisierung auch als organisatorische Aufgaben leistungsfähig zu 'parametrisieren'.
- Entscheidungsvermeidung kann riskanter sein als Entscheidung unter Unsicherheit insbesondere in den aktuellen Zeiten schneller Veränderung und daraus resultierender Anpassungsbedarfe.

4.2 Landesperspektive



Auf einen Blick: Zentrale Ergebnisse

Als relevante Gestaltungs- und Handlungsfelder auf Landesebene haben sich unter dem Betrachtungswinkel dieses Berichtsabschnitts gezeigt:

- das Potenzial eines zentralen Hochschul-IT-Dienstleisters wird bestätigt,
- divergierende Interessen hemmen die Nutzung des Potenzials,
- die notwendige Risikoaffinität ist noch zu schwach ausgeprägt,
- drängende Fragen der Versorgungssicherheit und effizienten Umsetzung der Digitalisierung bleiben daher weiterhin ungelöst.

Ziel

Ziel dieses Berichtsabschnittes ist es, mit einer Fokussierung auf die Perspektive der Hochschul-IT im Land NRW, Erfolgs- und Hemmfaktoren für einen Transfer auf künftige Projekte aufzubereiten.

Inhalte dieses Berichtsabschnittes

Die Sicht des projektführenden Konsortiums auf die Wechselwirkungen des Vorhabens im Land NRW wird transparent gemacht. Aus der Genese des Ergänzungsprojektes zur 'Machbarkeitsstudie für einen zentralen Hochschul-IT-Dienstleister in NRW' heraus hat im Sinne einer Fehleranalyse auch die Landesperspektive einen Schwerpunkt im Bereich der Hemmfaktoren. Gleichwohl lassen sich auch hier aus den Hemmfaktoren jederzeit die korrespondierenden Erfolgsfaktoren ablesen und sie schärfen zusätzlich den Blick dafür, wo selbst ein durch zahlreiche thematische Arbeits-, Input- und Austauschformate auf Landesebene flankiertes Interessengefüge an Grenzen der Handlungsfähigkeit stößt.

Ergebnisse

- Auch wenn die Erwartungshaltungen der verschiedenen Stakeholder und Stakeholdergruppen zum Teil deutlich divergierten, hat das Gros der Akteur:innen gezeigt, dass es hinreichend gut versteht, welches Potenzial sich mit einem zentralen Hochschul-IT-Dienstleister als zentrale Sourcing-Option verbindet.
- Weit überwiegend und v. a. von strategischer Landesperspektive aus wurden solch einem zentralen IT-Dienstleister positive Erwartungen und das Bedienen einer genauso richtigen wie überfälligen Entwicklung zugeschrieben. An Hinweisen, dass man den Dienstleister teilweise auf das lokale Konsortium Campus OWL reduzierte, zeigt sich deutlich die Divergenz der Befassungstiefe mit den bereitgestellten Unterlagen und Informationen. Für eine gewollte und erforderliche Veränderung erfordert es eine angemessene und tiefere Befassung und Kommunikation in den Häusern in und aus der Leitungsebene der Hochschulen.
- Dem latent insuffizienten Rückschluss, dass es auf Seiten der Hochschulen generell keinen Bedarf für diese Sourcing-Option gibt, weil er sich aus Sicht von (Teilen der) Großhochschulen nicht zeigen würde, wurde seitens der Hochschulen, die deutlichen Bedarf sehen, zu wenig widersprochen und die Notwendigkeit der Etablierung zu wenig wahrnehmbar geäußert.
- Dies lag u. a. auch daran, dass sich zu wenige der ideellen und materiellen Unterstützer:innen aus dem Kreise der Leitungen der IT-Zentren, der DH.NRW und dem MKW beharrlich an der beabsichtigten strategischen Entwicklung orientierten, das aktive Unterlaufen der Gründungsinitiative also Oberhand gewinnen konnte.
- Angesichts der intensiven, zielgruppenorientierten Aufbereitung und Durchführung vielfältigster Kommunikationsanlässe, v. a. in die zahlreichen Gremien und Gruppen auf Landesebene, muss die Rückmeldung, dass die Entwicklung des Gründungsvorhabens zu schnell erfolgt sei, auch hier als Schutzbehauptung gewertet werden. Insofern wäre in der

Zuschreibung von Geschwindigkeit ein zentraler Erfolgsfaktor zu sehen. Die Angemessenheit der Geschwindigkeit sollte sich primär nicht nur aus der Summe der Veränderungsbereitschaft aller Stakeholder auf Landesebene ergeben, sondern eher aus der Notwendigkeit des durch das Land angestrebten Digitalisierungsschubs. Gemessen daran war das Anschieben des Gründungsvorhaben alles andere als 'zu schnell'.

- Der im Hochschulgesetz zum Ausdruck kommende politische Wille, Einrichtungen wie den zentralen Hochschul-IT-Dienstleister etablieren zu wollen, prallte viel zu leicht an der praktizierten Hochschul-Autonomie ab.
- Die starke Divergenz zwischen den unterschiedlichen Erwartungen, die sich mit dem IT-Dienstleister verknüpfen und die sich teils an der absurden Diskussion um das Dienstleistungsportfolio ablesen ließen, waren ein zentrales Hemmnis.
- Entstandene Sorgen wurden zum Teil unsachgemäß kommuniziert und auch bewusst einseitige Informationen konstruiert, so dass der IT-Dienstleister auch als unliebsame Konkurrenz dargestellt wurde, welche bspw. das Personal aus den lokalen Hochschul-IT-Abteilungen abwirbt.

Transfer

- Der vordergründige Transfer auf vergleichbare zukünftige Vorhaben könnte sein, die wirkenden Mechanismen noch stärker zu antizipieren und zur Akquise solcher Fördervorhaben die vorherrschenden, stark politisierten Spielregeln (erfolgreicher) auf allen Stakeholder- und Akteursebenen anzuwenden.
- Auf einer nächsten Entwicklungsstufe ließe sich aber auch der Diskurs um die Reduzierung dysfunktionaler Entscheidungsprozesse, -strukturen und -kulturen führen.
- Wenn man die notwendige Bestellung des Feldes Hochschul-IT-Versorgung leisten will, benötigt es einerseits wirksame Steuerungsimpulse, welche über den Tag hinausreichen, und vor allem eine risikoaffine Grundhaltung.

4.3 Externe Perspektive

Die in diesem Kapitel herausgearbeiteten Aspekte sind Erfolgs- und Hemmfaktoren für das ursprünglich im Kern stehende Folgevorhaben, einen IT-Dienstleister als wichtige Säule für das Digitale Ökosystem der DH.NRW für die Hochschulen in NRW tatsächlich zu gründen und zu etablieren. Die Betrachtung erfolgt in diesem Berichtsabschnitt **allein aus der Sicht der externen Beratung** und soll sowohl als Rückschau auf die Genese der absolvierten Vorarbeiten dienen, als auch mögliche Zukunftsszenarien ausleuchten.



Auf einen Blick: Zentrale Ergebnisse

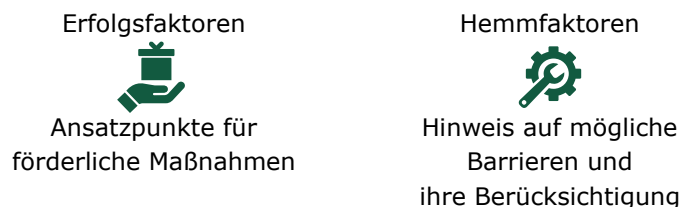
Die Erfolgs- und Hemmfaktoren sind den **Handlungsfeldern 'strategisches Verständnis', 'strategische Kommunikation', 'Finanzierung' und 'Konzeption des IT-Dienstleisters'** zugeordnet. Übergreifend lässt sich folgendes zentral zusammenfassen:

- **Erfolgsfaktoren:**
 - Für den zentralen IT-Dienstleister als zusätzliche Versorgungssäule ist eine **strategische Bewertung entscheidungsleitend**.
 - Der im Hochschulgesetz formulierte **politische Wille** muss belastbar sein.
 - Die relevanten **Interessengruppen auf Landesebene** sollten den erfolgreichen Aufbau des Dienstleisters als **Gemeinschaftswerk** verfolgen.
 - Hilfreich scheint es, das **Potenzial** des IT-Dienstleisters primär auf einer **substanziellen Ebene** zu diskutieren.
 - Wenn Digitalität und Digitalisierung auch als **organisatorisches Thema** verstanden werden, dient es der Entscheidung für einen IT-Dienstleister.
 - Das **notwendige Vertrauen** in den Erfolg des Dienstleisters hängt für viele an einer hinreichend soliden **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**, so dass dafür im Projekt bewusst ein sehr tragfähiges Fundament gelegt wurde.
 - Den Dienstleister als kleineren Nukleus an den Start zu bringen, birgt möglicherweise einen **Schlüssel**, in seine erfolgreiche Etablierung einsteigen zu können.
- **Hemmnisse:**
 - Seitens der potenziellen Hauptkundengruppen besteht Unsicherheit und eine **fehlende Interessenbündelung**.
 - Hinter den vorgebrachten unkonkreten Vorbehalten konzeptioneller Art verbergen sich vermutlich **Vorbehalte politischer Natur**.
 - Die wissenschaftsfremde **Grundhaltung** in einigen Gremien auf Landesebene ist für Vorhaben dieser Art nicht förderlich.
 - **'Oppositionelle'** scheinen ein unverhältnismäßig hohes Stimmgewicht zu besitzen.
 - Für einen möglicherweise neuerlichen Anlauf zur Etablierung des Hochschul-IT-Dienstleisters sollte eine **Neubewertung der Organisationsform** kein Hemmnis darstellen.

Ziel

- Mit dem Ziel einer sachgemessenen Strukturierung nutzen wir zentrale Handlungsfelder als primäre Gliederungsebene unserer Betrachtungen und Rückmeldungen. Innerhalb der Handlungsfelder werden dann die Erfolgs- und Hemmfaktoren jeweils gezielt benannt und erörtert.

Wir kennzeichnen diese Betrachtungsebenen als Lesehilfe am Textrand wie folgt:



Diese zentralen Handlungsfelder werden fortfolgend näher betrachtet:





Strategisches Verständnis



Die strategische Dimension der neuen Versorgungssäule, für die der zentrale Hochschul-IT-Dienstleister steht, muss verständlich und nachhaltig dargelegt werden, damit die beteiligten Entscheidungsebenen auf dieser Grundlage auch strategisch passende Entscheidungen treffen können.



Nur zusammen mit dem MKW als ideellen und materiellen Sponsor sowie verlässlichem Partner macht es Sinn einen neuerlichen Anlauf für die Errichtung eines Dienstleisters für die Hochschulen des Landes anzupacken. Eigentlich war im Hochschulgesetz der politische Wille zu lesen, auf den Aufbau von Strukturen zu setzen, wie der Dienstleister sie im Sinn hat. Diesen politischen Willen muss man adressieren und auf Belastbarkeit testen, bevor ein zweiter Anlauf unternommen wird.



Auch wenn für den beschriebenen Weg die Risiken identifiziert wurden, sind sie in einer innovationsoffenen, wissenschaftsfreundlichen und damit Risiko-affinen Kultur keine Barriere, sondern ein Handlungsfeld, in dem die relevanten Interessengruppen auf Landesebene, mithin MKW, DH.NRW, vielleicht auch KDU mit dem Dienstleister ein strategisch relevantes Gemeinschaftswerk errichten.



Wenn die potenziellen Hauptkundengruppen KuMuHS und HAWs bzw. deren entsprechende Repräsentant*innen unsicher in der Bewertung des Potenzials sind, welches ein Dienstleister ihnen bietet, muss hier erst das Verständnis gehoben werden, um ein zentrales Hemmnis abzubauen.



Das Gründungsprojekt wurde als dritte Stufe einer Machbarkeitsstudie beurteilt und die förderungswürdige Pionierleistung, die sich hinter der konkret konzipierten und herausfordernden Schrittfolge zur Errichtung eines im Regelbetrieb arbeitenden IT-Dienstleisters verbirgt, wollte nicht verstanden werden. Daher scheinen die Vorbehalte eher politischer Natur zu sein und müssten stärker ausgeleuchtet werden, um das ihnen zugrundeliegende Hemmnis abbauen zu können.

Strategische Kommunikation



Eine aktivere externe Beteiligung in der strategischen Kommunikation in die einzelnen Mitwirkungs-interessierten Hochschule könnte helfen, einen etwas unbefangeneren und von Beziehungsaspekten freien Diskurs zum Potenzial des IT-Dienstleisters auf einer materiellen Ebene zu führen.



Eine adressatengerechte Informationsversorgung und Diskussion zwischen den Entscheidungsträger:innen und den IT-Leitungen müssen auf Augenhöhe erfolgen, was ein hohes Grundvertrauen in die vorhandene Expertise beinhaltet.



Der Zusammenhang zwischen Digitalität, Digitalisierung und einer dafür erforderlichen, professionellen Organisation, die all das im Hintergrund leistungsfähig produziert und bereitstellt, muss unbedingt verstanden werden. Solch ein Verständnis könnte ein Schlüssel dafür sein, die Entscheidungsträger:innen von den erforderlichen, aber eben auch erfolgskritischen Investitionen zu überzeugen und die wichtige Rolle der lokalen IT-Zentren in diesem Prozess besser einzuordnen.



Diskussionen in Gremien auf Landesebene, welche sich ums Verteilen des Kuchens und ein gegenseitiges Missgönnen von Kuchenstücken drehen, sind latent unzulässig, verlorene Zeit und in jedem Fall ein echtes Hemmnis, dessen Abbau nach einer neuen Grundhaltung fragt.



Die intensive Kommunikation in den zahlreichen und vielgestaltigen Zirkeln und Gruppen in NRW ist gut entwickelt und macht vielfach einen produktiven Eindruck. Gleichwohl bietet sich in den Zirkeln auch Raum dafür, von Vorhaben wie der Gründung des IT-Dienstleisters ein bewusst fehlerhaftes Bild zu konstruieren, welches sich aus sachfremden Erwägungen und eigentlich haltlosen Diskreditierungen speist.



Finanzierung

Wie für jede professionell agierende und auf unbestimmte Zeit errichtete Organisation ist die Verlässlichkeit des Businessmodells und der Finanzierung eine notwendige Voraussetzung. Gegen Ende der Projektergänzung, über die hier berichtet wird, hat sich das Thema Finanzierung als ein neuralgischer Punkt erwiesen.



Die Bemessung des Finanzierungsbedarfs für die Errichtung des Dienstleisters stellt eine belastbare Säule für die Akquise von Fördermitteln dar, die in Einzelaspekten justiert werden kann, in der Gesamtkonstruktion aber lückenlos ist.



Investitionen dieser Größenordnung erfordern aber neben der Tragfähigkeit des Businessplans auch Vertrauen, dass das Einschlagen dieses, teils risikoaffinen Weges, gemeinschaftlich gelingen wird.



Vermutlich ist es ein weiter Weg, Hochschulen, welche sich eine IT-Versorgung durch den Dienstleister vorstellen können, zur Berechnung eigener Vollkostensätze der selbst erbrachten IT-Dienste zu bewegen, jedoch liegt in der Herstellung eines tragfähigen Einschätzungsvermögens von Preisen für selbst erstellte IT-Dienste auf Vollkostenbasis auch ein genereller Erfolgsfaktor für die Beurteilung von Sourcing-Optionen.



Die Umwidmung öffentlicher Mittel für die Investition in die Errichtung eines – in der gegebenen Organisationsform e. G. – formal privaten IT-Dienstleisters kann sich bei fehlendem Rückhalt und Willen – insbesondere jenseits reiner Besteuerungsfragen – als Hemmnis herausstellen.



Eine Basisfinanzierung des IT-Dienstleisters durch das Land, bspw. für die in Rede stehenden Querschnitts-Dienstleistungen, mit der Fremdwährung *Stellen* ist durch die Organisationsform ausgeschlossen.



Konzeption des IT-Dienstleisters

Es hat sich besonders in der Frühphase und gegen Ende des Projektes gezeigt, welche zentrale Bedeutung dem Dienstleistungsportfolio des Dienstleisters zukommt und welche intensive Verständigung es zur Abstimmung dessen nicht nur zwischen mehreren Hochschulen bedarf.



Das Dienstleistungsportfolio ist wichtig und muss den Bedürfnissen der frühen Abonentinnen möglichst gut entsprechen, kann ab einem gewissen Punkt aber sicher auch mutig festgelegt werden, damit Implementierungen und Regelbetrieb irgendwann Realität werden.



Ein Erfolgsfaktor liegt möglicherweise darin, mit begrenzten Ressourcen und einer hohen Fokussierung vorzugehen. Wichtige Dienste, die eine hohe Sachkunde, eine ausgeprägte Hinwendung an Hochschulen erfordern und auf entsprechende Abonentinnen stoßen, könnten diesen Faktor befördern.



In diesem Sinne ist auch vorstellbar, mit einem Nukleus anzufangen, dafür fähige Mitarbeitende zu gewinnen und damit einen solchen Hochschul-affinen IT-Dienstleister sukzessive auf ein hohes Leistungsniveau zu führen.



Eine weitere, externe Begutachtung kann in diesem Zusammenhang eine unterstützende Säule sein.



Weiterhin bleibt aus externer Sicht die Frage bestehen, warum ein Überdenken der Organisationsform ausgeschlossen erscheint. Unter Einbezug der Erfahrungen in der Projektergänzung sollte die Verlässlichkeit der Finanzierung mit einer anderen Organisationsform, bei Beibehaltung einer ebenso verlässlichen Steuerung, neu bewertet werden.